



## FUNDIBEQ contribui para a melhoria da competitividade da comunidade iberoamericana

Criada em 1998 para melhorar a qualidade e competitividade empresarial e impulsionar a eficácia das administrações públicas dos países iberoamericanos, a Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade, FUNDIBEQ, criou em 1999 o Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão, do qual resultou, em 2000, a primeira edição do Prémio Iberoamericano da Qualidade. Desde aí, 225 organizações de 14 países foram vencedoras do Prémio, existindo agora a expectativa de organizações portuguesas nele virem também a participar, na sequência da renovação em Julho de 2021 do protocolo entre a APQ e a FUNDIBEQ, como nos refere em entrevista o seu Director-Geral, Juan Luis Martín Cuesta.



---

### **Q – Com quase um quarto de século de existência, que principais marcos destaca da actividade da FUNDIBEQ?**

En los 24 años transcurridos desde la creación de FUNDIBEQ, han sido varios los hitos alcanzados que entiendo cumplen con la Misión para lo que fue creada esta Fundación. La primera fortalecer, junto con las Organizaciones Nacionales de los países que gestionan los temas de calidad y excelencia en la gestión, el contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas y la eficacia de las administraciones públicas de nuestra área.

También destacar la presencia internacional de FUNDIBEQ en foros internacionales como el GEC (Global Excellence Council), CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), SEGIB (Secretaría General Iberoamericana), REDIBEX (Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión), etc., lo que ha posibilitado el conocimiento y reconocimiento de nuestras actividades y, por último, la utilización por parte de algunos países y organizaciones del Modelo Iberoamericano de Excelencia, para iniciarse en este campo de manera completamente desinteresada por nuestra parte, ya que la Fundación nació con esa vocación de ayudar a los demás.

### **Q – O que é a FUNDIBEQ hoje? Como está a adaptar-se e a responder às transformações e novas exigências introduzidas, por exemplo, pela revolução digital em que vivemos?**

El Modelo Iberoamericano, lógicamente, como el resto de Modelos, se ha ido adaptando a lo largo de estos años, a las nuevas tendencias que en materia de gestión han surgido. En nuestro caso la revisión del Modelo, en lo que afecta a los cinco criterios facilitadores (liderazgo y estilo de gestión, estrategia, personas, alianzas/proveedores/recursos, procesos y clientes), se han visto reforzados con todas últimas tendencias en materia de digitalización, para que las organizaciones consideren en sus procesos de gestión todo lo importante que es esta materia para el presente y futuro de las mismas, lo referente a robótica, big data, e-learning, e-machine, las nuevas formas de trabajo

que surgen debido a esta revolución digital. En nuestro caso, tal vez por las distancias con los 19 países de América Latina, ya era algo que teníamos asumido como habitual en nuestra gestión diaria, pero lógicamente con la aparición de la pandemia de Covid-19 ello ha visto reforzado, lo cual ha traído una parte claramente positiva al reducir los viajes, con el consiguiente ahorro de recursos y una mayor fluidez a la hora de contactar con las partes interesadas gracias a las plataformas virtuales.

---

**ANTES HABLABA DE LA REVISIÓN PROFUNDA QUE SE HIZO EN EL MODELO EN EL AÑO 2020 EN MATERIA DE REFORZAR LOS ASPECTOS DE DIGITALIZACIÓN, PERO TAMBIÉN SE INCORPORARON NUEVOS CONCEPTOS RESPONDIENDO A LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y NEGOCIO.**

---

### **Q – O Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão precisou de ser actualizado em mais algum aspecto, por exemplo para responder ao cumprimento dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)?**

Antes hablaba de la revisión profunda que se hizo en el Modelo en el año 2020 en materia de reforzar los aspectos de digitalización, pero también se incorporaron nuevos conceptos respondiendo a las nuevas formas de trabajo y negocio (economía compartida, trabajo a distancia, múltiples pagadores a trabajadores autónomos, movilidad laboral, etc.), y muy especialmente lo referente a dar mucho mayor protagonismo a los ODS, especialmente en los criterios facilitadores que son la base de cualquier organización. De esta manera el mensaje que transmitimos y así lo tenemos acuñado, “es que no se puede entender una organización excelente si no

apoya de forma decidida la consecución de algunos de los 17 ítems de los ODS”.

Para reforzar este compromiso de FUNDIBEQ, lanzamos en 2020 un Reconocimiento específico en materia de Mejor Práctica de ODS, con un Modelo ad hoc creado con AENOR, y un proceso diferenciado del Modelo y del Premio Iberoamericano. Este año publicaremos las Bases de la tercera edición, cuyos galardones se entregan en el mismo acto que el citado Premio.

### **Prémio Iberoamericano da Qualidade**

#### **Q – O Prémio Iberoamericano da Qualidade é a iniciativa anual mais visível e mediática da FUNDIBEQ. Como tem o Prémio contribuído para a avaliação e melhoria do desempenho das organizações?**

Como bien dice, el Premio Iberoamericano de la Calidad es el flagship de la Fundación, ya que tenemos la satisfacción de que son 23 las ediciones, incluida la de este año 2022, las transcurridas de forma consecutiva, a pesar de las dificultades de estos dos últimos ejercicios provocadas por el Covid-19. Son 225 las organizaciones galardonadas de 14 países y dicho por ellos mismos, los Informes de Retorno de los equipos de evaluadores internacionales les han aportado gran valor, al marcarles la ruta a seguir ese camino de la excelencia. Yo siempre digo que ese Informe es el resultado de una auténtica consultoría estratégica, realizada por profesionales de diferentes países, perfiles y experiencias distintas, que viven el día a día de la problemática de la gestión en sus empresas o administraciones públicas, o bien son profesionales de la consultoría. Esa mezcla enriquece y aporta mucho valor a los postulantes.

#### **Q – Que balanço faz do Prémio Iberoamericano em termos de tipologia, sectores de actividade e país de origem das organizações? E, em particular, em relação ao ano de 2021?**

Como decía son 225 las organizaciones galardonadas desde el año 2000, de 14 países, alrededor del 40% son públicas, el resto empresariales, de muy diferentes sectores, prác-

---

**PROMOVEMOS EL BENCHMARKING DE LOS GALARDONADOS DEL PREMIO, CON EL FIN QUE OTRAS ORGANIZACIONES PUEDAN EMULAR DETERMINADAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE PUEDAN INCORPORAR A SUS PROCESOS.**

---

ticamente creo que no hay algún sector relevante que quede fuera. Sí puedo decir que, en los últimos años se nota, por el número de participantes, el interés que ha adquirido en ellos sectores educativos y sanitarios, tanto a nivel público como empresarial.

En relación con el Premio 2021, este se ha desarrollado con “cierta normalidad”, al igual que el de 2020, a pesar de la pandemia. Las evaluaciones que se han realizado han sido, algunas presenciales, otras completamente telemáticas y otras mixtas. Hasta el 2019 las visitas eran todas presenciales, y lo que ha venido a demostrar esta epidemia, es que se complementan perfectamente ambos tipos de visita y se puede agilizar mucho antes de esta, el requerimiento de información o aclaración de dudas a los participantes, por parte del equipo evaluador. En cuanto a la entrega de los galardones del Premio Iberoamericano, como he dicho, se llevó a cabo a finales de noviembre en Bogotá por parte del Presidente, Iván Duque, en cuyo acto se entregaron también los reconocimientos a Mejor Práctica en materia de ODS.

**Q – As experiências das organizações vencedoras têm servido de exemplo a outras organizações? A FUNDIBEQ tem promovido o benchmarking nesta área?**

Efectivamente desde la Fundación promovemos el benchmarking de los galardonados del Premio, con el fin que otras organizaciones puedan emular determinadas prácticas de gestión que puedan incorporar a sus procesos. También aprovechamos los Congresos Iberoamericanos de Excelencia y reuniones internacionales, donde invitamos a los premiados a que participen explicando sus mejores iniciativas en materia de gestión por las que sido distinguidos por los evaluadores y el Jurado del Premio. Todo esto lo hacemos bajo el lema Apre-

nder de los Mejores, o sea el Best in Class, y por supuesto lo apoyamos con nuestras publicaciones en la página web.

**Q – Tem sido possível medir os reflexos das experiências das organizações vencedoras no tecido económico e social de cada país?**

Yo creo que la importancia que tiene en el tejido económico y social de un país, el que una empresa o administración pública sea galardonada con el Premio Nacional o el Iberoamericano, no es fácil de medir, pero sí le puedo decir que hay una forma indirecta de valorarlo, y es que con una perspectiva temporal amplia de 22 ediciones ya celebradas hasta 2021, ninguna de las organizaciones postulantes ha desaparecido, se han podido transformar algunas con absorciones o fusiones, lo cual significa que esta acreditación otorgada con el Premio, estaba reconociendo una entidad fuerte y sólida, que no solo ha aumentado su competitividad, sino su presencia a nivel nacional o internacional.

Quiero destacar en este punto que Iberoamérica dispone de grandes y muy buenas empresas, que no tienen nada que envidiar a otras de diferentes contextos y continentes. Y en cuanto a las administraciones públicas, en los 18 años que llevo dirigiendo la Fundación, he visto la mejora notable de sus servicios y el mayor interés cada vez por los Modelos de Excelencia, creando sus propios Premios. Ver que el 40% de los participantes galardonados con el Iberoamericano ya son administraciones o servicios públicos.

**Envolvimento dos Chefes de Estado e do Governo**

**Q – Sempre que ocorre, de dois em dois anos, a Cimeira dos Chefes de Estado e do Governo dos países iberoamericanos,**

**realiza-se a entrega do Prémio Iberoamericano da Qualidade. Como tem este contribuído para aumentar a sensibilização e o envolvimento dos governantes com a qualidade e a excelência?**

El Premio Iberoamericano es actualmente un Proyecto Adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno que supervisa la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y gestiona FUNDIBEQ desde la creación de esta en 2005. Anteriormente en 1999, durante la Cumbre de Jefes de Estado de La Habana, los Mandatarios en sus consideraciones finales, que hacen siempre al finalizar las mismas, agradecieron a FUNDIBEQ la creación del Modelo de Calidad y Excelencia en la Gestión como herramienta útil para la mejora de la competitividad empresarial y la eficacia de las administraciones públicas, e instaron a que la primera edición del Premio se hiciera en la Cumbre del año siguiente. Así fue, en el año 2000, en la Cumbre de Panamá, se entregó la primera edición del Premio.

La mejor prueba de la sensibilización de los gobernantes con el Premio Iberoamericano es que en los años pares que hay Cumbre, los galardones se entregan con la presencia de Jefes de Estado y empresarios iberoamericanos, y en los años impares es un Jefe de Estado y de Gobierno, el que, en nombre del resto, entrega los galardones. Esto es así desde la Cumbre de 2014 celebrada en Veracruz (México), donde los Mandatarios determinaron que la Cumbre se llevara a cabo cada dos años en vez de anualmente. Yo creo que este es el mejor ejemplo que podemos dar del interés que despierta entre los gobernantes.

La última Cumbre se celebró en Andorra, con la presencia, entre otros, del Rey de España, el Presidente de Portugal, el Presidente semestral de la UE, que también correspondió a Portugal, y los Presidentes de Andorra, Guatemala y República Dominicana. En esta edición 2021, los Premios fueron entregados por el Presidente de Colombia en el palacio de gobierno en Bogotá. Podemos decir que no hay Premio en el mundo que, al menos en esta materia, disponga de este apoyo.

**Q – A pandemia da Covid-19 teve alguns reflexos nestes dois anos (2020-2021) em termos de candidaturas ao Prémio Iberoamericano? O número de candidaturas, a tipologia das organizações candidatas ou os países de origem sofreram alterações neste contexto?**

En el año 2020 tuvimos un número de participantes muy similar a la media de otros años, entre 12 a 14, pero lógicamente en 2021 hemos tenido la mitad, ya que, el segundo año de pandemia, ha hecho que diferentes organizaciones postpusieron su participación, ya que hay sectores de actividad que se han visto muy afectados y han tenido que concentrar sus recursos en solventar lo más apremiante que es salvar su actividad.

Piensen que el número de participantes siempre ha estado limitado, ya que existe una barrera de entrada según las Bases y es que, para postular, hay que ser Premio Nacional del país en su máxima categoría

o bien disponer de un reconocimiento internacional acreditado en materia de excelencia en la gestión, por ejemplo, disponer del Sello EFQM +500.

Yo espero y estoy seguro de que, en 2022, con una población más protegida con las vacunas y habiéndose recuperado en gran parte la actividad empresarial, volveremos a tener un número de postulantes similar a la media de antes de la pandemia.

**Q – A Covid-19 obrigou a alguma alteração na actividade da FUNDIBEQ? Foi necessário aumentar a comunicação junto dos países e organizações, foi necessário incentivá-los mais?**

Obviamente, hemos tenido que intensificar los sistemas de comunicación e incentivación para animar a las organizaciones a participar en el Premio. Entiendo que aquellas organizaciones que estén mejor preparadas, y hayan sabido gestionar sus activi-

dades con acierto durante esta crisis, van a salir mucho más fortalecidas y en mejor posición que otras a la hora de competir.

También hay organizaciones, a las que la pandemia ha significado una oportunidad para impulsar nuevas iniciativas o formas de negocio o cambios en la forma de comunicarse con las partes interesadas, que han mejorado notablemente sus sistemas de gestión.

**Q – Foi necessário responder a dúvidas das organizações?**

Tanto en el año 2020 como 2021 preparamos un Plan de Contingencias para hacer frente a la pandemia, en lo que se refiere especialmente a la Fase de Visita del Premio y reuniones, que se demostró muy eficaz, porque dependiendo de cada caso, y siempre con el objetivo de preservar la salud de los participantes y familias, se dieron indicaciones de cómo actuar en cada caso y por tanto hemos compatibilizado bien lo pre-

## Certificação IFS FOOD

As auditorias internacionais de segurança alimentar da SGS garantem a conformidade com o IFS Food, regulamento *International Featured Standard*, que se aplica a todos os produtores da área alimentar, desde o processo de produção ao embalamento.

A certificação IFS pode melhorar a eficiência operacional e a qualidade dos produtos alimentares, garantindo poupança e redução ao nível dos riscos de responsabilidade.

As nossas auditorias IFS, assim como outras auditorias de segurança alimentar, ajudam a manter a salvo os produtos alimentares e, consequentemente, os consumidores.

Utilizamos a norma IFS Food na auditoria a fornecedores de produtos de marcas retalhistas e comércio de atacado (tais como empresas de processamento de alimentos ou empresas que embalam produtos alimentares a granel).

**GARANTA UMA VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DA CONFORMIDADE REGULAMENTAR.**



Para mais informações  
contacte-nos:

**808 200 747**  
**WWW.SGS.PT**  
**PT.INFO@SGS.COM**

**SGS**



sencial y lo on line, sin tener ningún caso de contagio. Lo que si hicimos es que la mayoría de los coordinadores, que son siempre de diferente nacionalidad del postulante, no viajaran par no encontrarse con potenciales problemas fuera de su entorno y de su sistema sanitario.

**Q – Além do Prémio Iberoamericano, integrado no Programa Iberoamericano para a Qualidade (Iberqualitas), que outras iniciativas são promovidas pela FUNDIBEQ junto dos países e organizações?**

Lo más relevante, como he comentado, es la creación en el año 2020 del Reconocimiento Mejor Práctica en materia de ODS entre los postulantes del Premio Iberoamericano. Ello tiene la finalidad de destacar aquellas organizaciones que disponen de una buena práctica en esta materia y de enviar un mensaje de apoyo a los ODS, por parte de FUNDIBEQ, coincidente con el objetivo 2030.

A tal fin se creó un Modelo específico, diferente al Iberoamericano, por parte de nuestro Patrono AENOR, empresa internacional de certificación y acreditación de sistemas de gestión, así como experta en sostenibilidad. La Memoria se evalúa por expertos de la propia empresa y con un Jurado formado por SEGIB y FUNDIBEQ. Son seis los galardonados en estas dos ediciones transcurridas.

Otra propuesta destacable es la hecha por FUNDIBEQ al Global Excellence Council (GEC), que es el organismo donde están

representados los 12 miembros fundadores que gestionan los grandes premios mundiales, sobre la posibilidad de crear un premio a nivel mundial, que sea el último escalón en la ruta de la excelencia. Es un tema complejo que requiere tiempo y reflexión, pero que no descarto que se lleve a cabo.

**Incentivar as empresas portuguesas a concorrer**

**Q – Até agora nenhuma empresa portuguesa concorreu ao Prémio Iberoamericano. Que incentivo gostaria de deixar às empresas portuguesas?**

Esta es una gran asignatura pendiente que tenemos desde la creación del Premio. Que un país tan importante como Portugal no haya dispuesto de algún postulante hasta la fecha es una anomalía que, créanme, tanto la APQ como FUNDIBEQ nos hemos esforzado por corregir.

Son bastantes las empresas, como algunos organismos públicos, los que gestionan su organización bajo el Modelo EFQM y están acreditados con los Sello +500, que de acuerdo con las Bases del Iberoamericano podrían participar, pero no hemos tenido fortuna hasta la fecha.

La nueva dirección de la APQ, con su Presidente Pedro Saraiva y su Secretario General Fernando Reis, me consta que están haciendo un gran esfuerzo para conseguir al menos un participante este año 2022, aspecto que estamos deseando que se produzca.

El Modelo está disponible también en portugués, y además tenemos evaluadores que son bilingües o entienden o hablan el idioma. Yo desde aquí animo a aquellas organizaciones que tengan Sello +500 EFQM o Premio Nacional a postular, ya que además el Modelo EFQM guarda grandes similitudes con el Iberoamericano, por lo que no les resultaría nada complicado elaborar la Memoria/Relatorio. Quedamos a su disposición, al igual que la APQ, para ayudarles en este proceso.

**Q – Existe um protocolo entre a APQ e a FUNDIBEQ que foi renovado em Julho de 2021. Como última questão, pergunto quais são os seus objectivos e reflexos possíveis para as organizações portuguesas?**

Efectivamente en 2021 renovamos el convenio entre la APQ y FUNDIBEQ, con motivo de la nueva dirección, y la verdad es que hemos encontrado una gran receptividad por parte de su Presidente y su Secretario General. El convenio es de mutuo apoyo, marcándonos, como primer objetivo, que organizaciones portuguesas participen en el Premio Iberoamericano y también dar conocer, en el resto de países, las buenas iniciativas que tienen las entidades portuguesas. Estoy seguro que este convenio va a fructificar para ambas partes en el futuro. 📌

**Entrevista de Graziela Afonso**

(Texto portugués segundo a ortografía tradicional)

## CANDIDATE-SE AO PRÉMIO IBEROAMERICANO DA QUALIDADE 2022

As organizações públicas e privadas, nomeadamente portuguesas, interessadas em participar na XXIII edição do Prémio Iberoamericano da Qualidade, poderão apresentar a sua candidatura até ao dia 31 de Março de 2022, de acordo com as Bases do Prémio e segundo o Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão.

A FUNDIBEQ incentiva as organizações interessadas, que cumpram os requisitos definidos nas Bases, a candidatarem-se ao Prémio Iberoamericano da Qualidade, por este se tratar de um re-

conhecimento de nível mundial e de um projecto associado à Cimeira dos Chefes de Estado e do Governo dos países iberoamericanos.

O Prémio possibilita às organizações candidatas receber um Relatório de Retorno, que tem uma natureza estratégica ao possibilitar-lhes definir o caminho a seguir na melhoria contínua da sua gestão.



**> Aceder às Bases do Prémio em:**

[www.fundibeq.org/images/Premio\\_2022\\_-\\_Bases\\_2022\\_.pdf](http://www.fundibeq.org/images/Premio_2022_-_Bases_2022_.pdf)

**> Aceder ao Guia para a elaboração do Relatório 2022 em:**

[www.fundibeq.org/images/Premio\\_2022\\_-\\_Guia\\_para\\_la\\_elaboracion\\_del\\_relatorio.pdf](http://www.fundibeq.org/images/Premio_2022_-_Guia_para_la_elaboracion_del_relatorio.pdf)